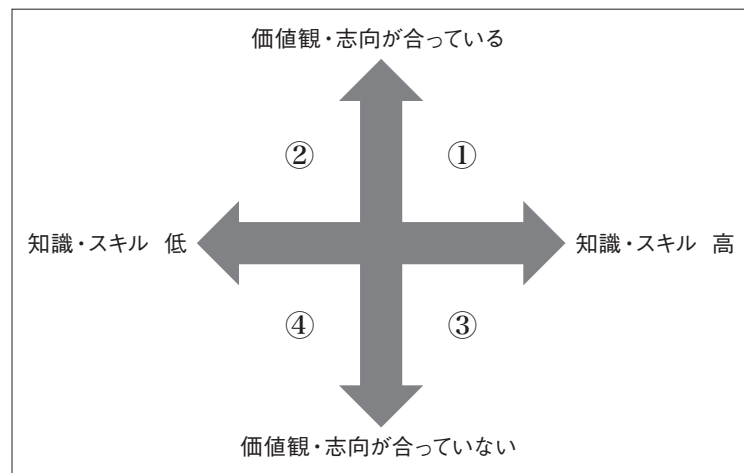


図表1 採用における優先項目マトリックス



(出所) 採用定着支援協会テキストを基に筆者作成

どでは、人員基準や公共工事に入札する際の経営事項審査の加点などを求めて、資格の保持者が重要視される傾向にある。
しかし、スキルは採用後に育成可能だが、個人の価値観や志向を変えるのは困難だ。

「この人で大丈夫だろうか」という違和感があるまま採用すると、後に問題が生じることが多い。自社の行動指針にそぐわない行動を注意したものの反発されたといった問題も起こりうる。

能力を優先して価値観が合わない人材を採用すると職場の秩序を乱し、既存の社員に悪影響を及ぼすことがある。

世界最大の複合会社ゼネラル・エレクトロニクスの元CEOで「伝説の経営者」と称されたジャック・ウェルチ氏は「成果を出していても価値観が合わない人間は組織を破壊するのでクビにする」と述べている。企業の価値観に沿った行動を重視する考え方は、採用戦略の策定において最も重要なポイントだ。

定性分析にもつながる!

中小企業の採用戦略策定を支援するコツ

山田真由子
特定社会保険労務士

後編
採用戦略策定の2段階

採用戦略の策定方法① スキルよりも価値観のマッチ度を重視する

前 編(4月1日号掲載)では中小企業の採用戦略策定の準備として、要員計画シートの重要性和作成方法について解説した。後編では採用戦略策定の要点を述べていく。

最初に行うべきは、「採用において優先すべき項目」を明確にすることである。そのための方法として「採用における優先項目マトリックス」が重要だ(図表1)。このマトリックスは、縦軸に「価値観・志向」、横軸に「知識・スキル」を置き、縦軸は人材と採用企業との価値観・志向のマッチ度を、横軸は人材の知識・スキルの程度を示す。どの企業も、価値観・志向

価値観の不適合人材は職場の秩序を乱す

問題は、価値観・志向はマッチしないが知識・スキルが高い人材(図表1内③)と、価値観・志向は合うが知識・スキルが低い人材(図表1内②)のどちらを採用すべきかである。

多くの企業はスキル重視で図表1内③の人材を選ぶ。特に病院や介護、保育、建設な

採用戦略の策定方法② 行動指針を掘り起こし採用戦略に落とし込む

価 値観や志向(＝行動指針)が一致する人材を見つめるには、自社の行動指針を明確に理解し、採用戦略に反映させることが重要だ。具体的な方法は2つある。

①8つの質問リストを活用
自社の行動指針や価値観を明確化するために、取引先に対して「8つの質問リスト」を用いてヒアリングし、その内容を具体的に記述することが推奨される(図表2)。取引先の経営者がこれらの質問に答えられない場合、採用の背景や目的、状況を正しく把握していない可能性がある。

担当者は取引先経営者とともに考え、支援する姿勢が必要である。例えば理念や社風

価値観の不適合人材は職場の秩序を乱す

が不明瞭な場合、「ユニクロのように、服を変え、常識を変え、世界を変えることを理念とする企業があります。貴社が目指す方向性は何でしょうか?」などと他社の事例を引き合いに出してみるのも一手である。

また、地域内や業界内の競合他社のホームページを参考にして、他社との違いを質問する方法もある。

取引先の経営者や幹部とともに当社の理念について考える機会を得られれば、取引先への理解を深める機会にもなるはずだ。

重要なことは、担当者が取引先の経営者に寄り添い、理念や目標などの明確化に伴走